

الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع - دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء

م.م. لمياء علي ابراهيم

م.م. ميساء سعد جواد

ماجستير علوم مالية ومصرفية

ماجستير علوم مالية ومصرفية

جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

المخلص

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي تقوم به الريادة الاستراتيجية بأبعادهما (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) في تحقيق مكونات الابداع (الطلاقة، الأصالة، المرونة ، والإحساس بالمشكلات)، فقد قدم أسس نظرية عن المتغيرات ولغرض تحقيق أهداف البحث تم بناء مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة والاثر بين المتغيرات ، اذ ان الريادة الاستراتيجية تمكن المنظمة من الحفاظ على مستواها ومكانتها في السوق لعن طريق تطوير وتوسيع اعمالها وقدرتها في التفوق على المنافسين ، وفي الوقت نفسه التركيز على مكونات الابداع داخل المصرف ليمثل اداة تسهم في رفع مستوى جودة الخدمة المصرفية وتحقيق ميزة تنافسية للمصارف يعزز مكانتها مقارنة بالمنافسين ومن تمَّ تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة ، و تم تطبيق البحث على عينة من المصارف العراقية الحكومية والاهلية للحصول على المعلومات اللازمة باستخدام استبانة أُعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من(٨) مصارف بلغ عدد افرادها (٧١) يمثلون القيادات الإدارية والموظفين في مختلف المستويات ، واستعمل البحث مجموعة من الوسائل الإحصائية كمعامل الارتباط البسيط والمتعدد لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات ، واختبار (t) ، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد واختبار(F) ، كما تم استعمال (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كان اهمها بأنَّ هناك دوراً كبيراً للريادة الاستراتيجية في مكونات الابداع في المصارف المبحوثة و اختتم البحث بمجموعة من التوصيات كان اهمها تكثيف الجهد المعرفي الخاص بالموضوعات الادارية الحديثة.

Abstract

The purpose of this research is to know the role played by Strategies Entrepreneurship in their dimensions (**creativity and innovation, risk tolerance, opportunity**) in the achievement of the components of creativity (**fluency, originality, flexibility and sense of problems**) He provided theoretical foundations for the variables and for the purpose of achieving the objectives of the research was built a hypothesis that determines the nature of the relationship and the impact between the variables, As the Strategies Entrepreneurship enables the organization to maintain its level and position in the market

through the development and expansion of its business and ability to excel at competitors, while at the same time focus on the components of creativity within the bank to represent a tool that contribute to raising the quality of banking service and achieve a competitive advantage of banks strengthens their position With competitors thus achieving the largest market share possible, The study was conducted on a sample of Iraqi government and private banks to obtain the necessary information through a questionnaire prepared for this purpose distributed to a sample of (8) banks. The number of respondents was (71) representing administrative leaders and employees at different levels, The study used a set of advanced statistical methods as simple and multiple correlation coefficients to measure correlation between variables, t, simple and multiple regression analysis, and (F), and (R2) was used to explain the effect of the independent variable in the dependent variable. A group of conclusions was the most important that there is a significant role of Strategies Entrepreneurship in the components of innovation in the banks surveyed and concluded the research with a set of recommendations, the most important intensification of the knowledge effort on the topics of modern management

المقدمة

إنَّ التقدم العلمي و التطور التقني فضلاً عن احداث العولمة التي رافقت بيئة العمل سمحت بتدفق كم من المعلومات و رأس المال والاستثمارات ، و قد نتج عن ذلك منافسة حادة تشتد يوماً بعد يوم بفعل التطورات التقنية المتسارعة و تقنية الاتصال و التجارة الإلكترونية ، ما جعل التطور في تقديم الخدمات يسير بخطى متسارعة ، ووضع المصارف تحت ضغوط المنافسة الشديدة وكل هذه المتغيرات يترتب عليها ضرورة البحث عن اساليب وطرائق متعددة وبضمن هذه الاساليب الريادة الاستراتيجية ولذلك تعد الريادة الاستراتيجية مورداً يضاف الى الموارد الاقتصادية للمصارف والذي يتمثل في المقدرة على التفكير والابداع والتطوير في مجال الخدمات المصرفية وأساليب تقديمها ومستوى جودتها والعمل على إجراء البحوث العلمية والدراسات والمساهمة في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بتحسين المكانة الإستراتيجية للمصارف والعاملين فيها وإمكانية النظر إلى المواقف والمشكلات من زوايا متعددة وعدم امتلاك وجهة نظر واحدة وكذلك التعامل مع المعلومات وتوظيفها بالشكل الذي يسهم في تطبيق الابداع داخل المنظمة المصرفية ليمثل اداة ترفع مستوى جودة الخدمة المصرفية وتحقق ميزة تنافسية للمصارف تعزز مكانتها مقارنة بالمنافسين.

ولذا تم تقسيم الدراسة الى اربعة مباحث تناول الاول منهجية البحث العلمية اما الاخر فقد تناول الإطار الفكري والمفاهيمي لكل من الريادة الاستراتيجية والابداع في حين تناول الثالث الجانب العملي والرابع تناول مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن ان تسهم في الارتقاء بالعمل المصرفي للمصارف المبحوثة.

المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

أولاً- مشكلة البحث :- ان مشكلة البحث تتجسد في ضعف إدراك ووعي المصارف العراقية الحكومية والاهلية لأهمية الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع، وان المشكلة تكمن في ضعف تحديد مدى قدرة تلك المنظمات في الصمود ومواجهة التحديات التي تواجهها في حال عدم الادراك والفهم الواضح للاهمية المتغيرات وعليه ان مشكلة البحث يمكن تحديدها من طرح التساؤلات الآتية:

١. تمتلك إدارة المصارف المبحوثة مستوى كافٍ من الادراك والوعي لأهمية متغيرات البحث في تغيير الواقع المصرفي؟ وقللة الاهتمام بتطوير المهارات الشخصية للكوادر البشرية يؤدي الى تقليل عملية الابداع؟
٢. هل إن المصارف العراقية بحاجة الى إدراك الريادة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة مكونات الابداع ؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط واثر ما بين أبعاد الريادة الإستراتيجية ومكونات الابداع في المصارف عينة البحث ؟

ثانياً : أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث في الآتي :-

- ١- انه تناول واحداً من اهم المفاهيم الحديثة في الادبيات الادارية والمالية متمثل بالابداع والابتكار اذ ان المصارف المبدعة هي تلك المصارف التي تمتلك أكبر عدد ممكن من الموظفين المبدعين في تقديم الخدمات المصرفية وانجاز الاعمال المكلفة بهم .
- ٢- انه تطرق الى واحدٍ من أهم العناصر التي أصبحت محل اهتمام العديد من الباحثين في الاعمال المصرفية والاقتصادية والمحاسبية والمتمثلة بتحمل المخاطرة كونها اصبحت مشكلة تتسبب في انهيار وافلاس العديد من تلك المصارف على المستوى المحلي والدولي.
- ٣- تبرز اهمية البحث ايضا من انه أسهم بشكل واضح في التركيز على الفرص المتاحة لاسيما فيما يتعلق بالأعمال المصرفية كونها الركيزة الاساسية لنجاح تلك المصارف وتدعيم الموقع التنافسي لها في السوق بالمقارنة مع المصارف المنافسة.

ثالثاً- أهداف البحث :

عن طريق تقديم عرض عن مشكلة البحث وأهميته أستطاعت الباحثان من صياغة مجموعة من الاهداف المرتبطة بمتغيرات البحث والتي تحقق متطلبات البحث النظرية والعملية وهي كالآتي :

- أ. معرفة الدور الذي تؤديه الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع لعينة من المصارف العراقية .
- ب. وصف متغيرات البحث وتحليل العلاقة بينها، وقياس أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الابداع.
- ج. تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات لمنظمات الاعمال عن دور متغيرات البحث في تحقيق التميز التنافسي المستدام.

رابعاً : أنموذج البحث الفرضي :-

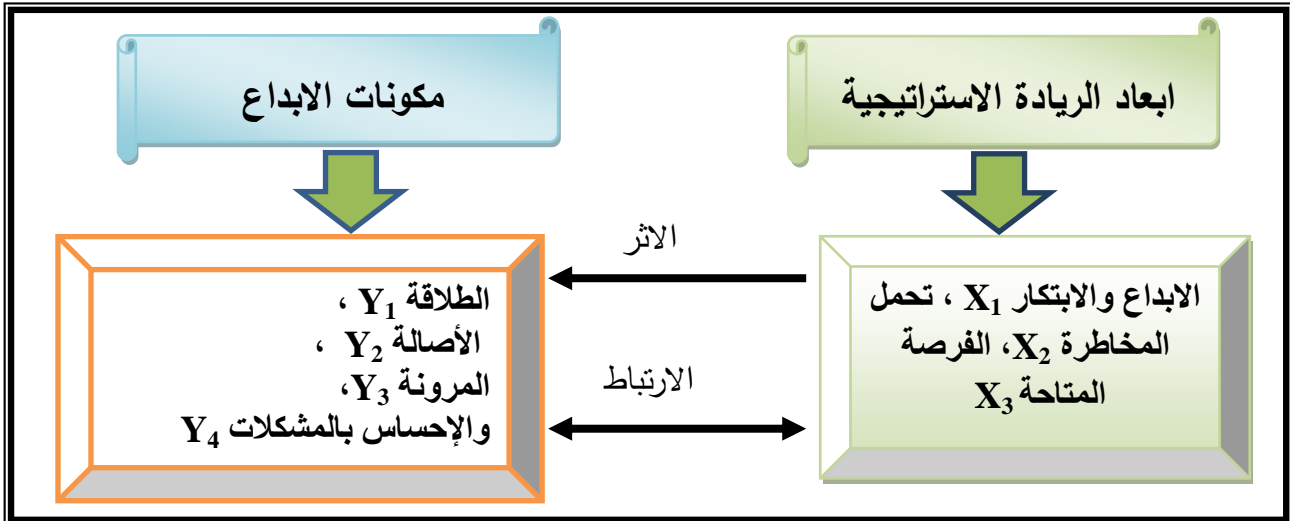
وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث تم تصميم مخطط افتراضي تحدد فيه أهم علاقات الارتباط والتأثير

بين المتغيرات التي تناولها البحث وكما يوضحها الشكل (1) ، فكانت كالآتي :

1. المتغير المستقل :- تمثل بالريادة الاستراتيجية X وإبعادها (الابداع والابتكار X₁ ، تحمل المخاطرة X₂ ، والفرصة المتاحة X₃) والتي تم اختيارها على وفق آراء الكتاب والباحثين مثل (Lee .,2011:1 -15) () (Ferreira et al , 2011 : 106)

2. المتغير المعتمد :- وتمثل الابداع Y بمكوناته (الطلاقة Y₁ ، الأصالة Y₂ ، المرونة Y₃ ، والإحساس بالمشكلات Y₄)، وتم الاعتماد على وفق آراء الكتاب والباحثين (يونس، ٢٠٠٦: ٧٤) (ألوزي، ٢٠٠٣: ٢٩٧) .

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



المصدر : من إعداد الباحثين

خامساً . فرضيات البحث : يستند البحث الى فرضية رئيسية مفادها (إن أبعاد الريادة الاستراتيجية قد يمكن ان تؤثر في مكونات الابداع) وتتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وهي:

١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الريادة الاستراتيجية ومكونات الابداع .
٢. لا توجد علاقة تأثيراً ذا دلالة معنوية بين ابعاد الريادة الاستراتيجية في مكونات الابداع
٣. لا توجد علاقة تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لأبعاد الريادة الاستراتيجية في مكونات الابداع .

سادساً . حدود البحث :

- أ. الحدود الزمانية: امتدت حدود البحث الزمانية من لحظة اختيار الموضوع وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة به والبدء بعملية الكتابة لحين تسليم البحث للمدة الممتدة من (٢٠١٧/١٠/١) الى (٢٠١٨/٥/١١)
- ب. الحدود المكانية: شملت حدود البحث المكانية مصارف تجارية عراقية وهي (٤) مصارف أهلية و(٤) مصارف حكومية وتم توزيع استمارة الاستبيان على مديري وموظفي هذه المصارف.
- ج. الحدود البشرية: اشتملت مجموعة من الافراد تمثلوا (مديري الشعب ومسؤولي الوحدات الإدارية والموظفين داخل المصارف) الذين تم توزيع الاستمارات عليهم.

سابعاً . مصادر البيانات والمعلومات : من اجل انجاز متطلبات البحث اعتمدت الباحثان على المصادر الاتية: الكتب العربية والاجنبية في مجال العلوم المالية والادارية. والرسائل والاطاريج الجامعية المنشورة وغير المنشورة والبحوث والدوريات المنشورة في المجالات المالية والاقتصادية فضلاً عن شبكة المعلومات الدولية الانترنيت.

ثامناً . وصف عينة البحث :- تم تحديد عينة البحث إذ شملت عدداً من المدين ومديري الأقسام والشعب العاملين في المصارف العراقية ، ووفقاً للبيانات الواردة في الجدول (١) التي قدمها أفراد عينة البحث عن طريق إجاباتهم على استمارة الاستبيان، وقد تم صياغة الاستبانة بالاعتماد على المقياس العشري في قياس متغيرات البحث وتعطي الباحثان لإجابات المبحوثين درجات (٠ - ١٠٠ %) ، وكما اتسمت هذه العينة بالخصائص الآتية :-

الجدول (١) : خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئة المستهدفة	العدد	النسبة
١	الجنس	ذكر	32	22%
		انثى	39	27%
المجموع				
٢	العمر	٣٠ سنة فأقل	27	19%
		٤٠.٣١ سنة	19	13%
		٥٠.٤١ سنة	17	12%
		٥١ - ٦٠ سنة	6	4%
		٦١ سنة فأكثر	2	1.4%
المجموع				
٣	المؤهل العلمي	إعدادية	9	6%

دبلوم	9	6%		
بكالوريوس	36	25%		
دبلوم عالٍ	4	2.8%		
ماجستير	10	7%		
دكتوراه	3	2.1%		
المجموع	71	100%		
مدة الخدمة	12	8%	٥.١ سنة	٤
	25	17%	٠.٦ سنة	
	22	15%	٥.١١ سنة	
	10	7%	٢٠.١٦ سنة	
	2	1.4%	٢١ فاكثراً	
المجموع	71	100%		

المصدر : من إعداد الباحثين اعتماداً على استمارة الاستبانة

١- **الجنس** : اوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (١) ان اغلب افراد العينة هم من الاناث إذ نرى ان عدد الاناث كانت (39) أي بنسبة (27%)، بينما كان عدد الذكور (32) أي بنسبة (22%)، وهذا يشير الى ان المصرف تميل الى تفضيل توظيف الاناث على الذكور .

٢- **العمر** : اما بخصوص الفئة العمرية فقد اوضحت النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (٣) ، ان نسبة (19%) من افراد العينة كانت اعمارهم اقل من 30 سنة إذ كان عددهم (27) شخصاً وقد مثلت هذه الفئة اعلى نسبة ، وجاءت بقية افراد العينة تتراوح اعمارهم من ٤٠.٣١ سنة بنسبة (13%) إذ كان عددهم (19) وكذلك بقية الفئات بالتوالي ما يشير الى الاعتماد الكبير على الشباب في توجهات المصرف ومن ثم الميل الى الابداع والتجدد والحصول على الطاقات الكبيرة .

٣- **المؤهل العلمي** : تشير النتائج الاحصائية الواردة في الجدول (٣) الى نسبته (25%) من العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ مثلت هذه الفئة اعلى نسبة من إذ المؤهل العلمي، ثم تليها فئة الافراد المبحوثين من حملة شهادة (الماجستير) فقد بلغت نسبة هذه الفئة (7%) ، وهكذا النسب لبقية الفئات ذو المؤهل العلمي للعينة المبحوثة وبذلك نجد ان العينة تمتلك القدرة في فهم فقرات الاستبانة واستيعابها ما ينعكس ايجابياً على النتائج النهائية للبحث .

٤- **مدة الخدمة في الوظيفة الحالية** : تشير النسب الواردة في الجدول (٣) الى أن أكبر النسب كانت لمن لديهم خدمة في المصرف تتراوح ما بين (٦- ١٠) سنة إذ كان عددهم (25) اي بنسبة (17%) من عينة البحث ،

وان اقل نسبة كانت لمن لديهم خدمة في المصرف (٢١فاكثر) إذ كانت نسبتهم (1.4%)، وتشير هذه النسب على أنّ غالبية أفراد العينة لديهم خدمة وظيفية طويلة تؤهلهم في العمل وتمكنهم من تولي المهام الإدارية.

المبحث الثاني

الإطار الفكري للريادة الاستراتيجية والابداع

أولاً: مفهوم وطبيعة الريادة الاستراتيجية

وقبل الحديث عن مفهوم الريادة الاستراتيجية نجد أنه من الضروري التعرف على مفهوم الريادة و التمييز بين جملة من المصطلحات المتداولة التي تتضمن (الريادة) ، وهذه المصطلحات تتباين بين آراء الباحثين عن تحديد مفهوم وطبيعة الريادة ويعزى ذلك إلى تباين توجهاتهم لمعايير مختلفة ، فضلاً عن أنّ هذه التباينات لم تصل إلى حدود التقاطع ، بل هنالك قواسم مشتركة أفصحت عن مضامين متفق عليها بخصوص المفهوم وتشخيصها لتعريفات متعددة أقرته على نحو سليم وأن الريادة (Entrepreneurship) هي كلمة إنجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية (Enterprendre) والتي بدورها تنقسم إلى (Entre) وتعني (بين) و (Prendre) وتعني (النقل) وبذلك تصبح (النقل - بين) وهي تمثل مفهوم الوساطة في العملية التجارية، وهي تعني في اللغة الفرنسية (المتعهد) وعندما انتقلت إلى الإنجليزية (Entrepreneur) أصبحت تعني مقال (Boiton & Thompson, 2004: 14). فتعرف الريادة على أنها " عملية القيام بأنشطة فريدة لتلبية حاجات الأعمال والزبائن لعن طريق اكتشاف الفرص واستغلالها بعقلية استباقية وتبني المخاطرة المحسوبة لتحقيق الأرباح (Hitt et al , 2005 : 5) اما (Jones,2007:2) فوصفها بانها " عملية يتم من خلالها إدراك الأفراد الفرص لإرضاء الحاجات ومن ثم جمع واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الحاجات " .وكما تعرف بانها " العملية التي تنطوي على اتخاذ قرار إبداعي والذي يضيف إلى تجهز الزبائن بالسلع أو الخدمات المطورة أو الجديدة (Jones & George,2008:281) (Daft,2010:602) عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به فوصفت بانها عملية خلق أي ابتكار وإدارة العمل بسبب رغبة في إنجاز الأهداف (Ferrell et al, 2006: 165).وان مفهوم الريادة الاستراتيجية مصطلح يطلق على ديمومة النجاح وليس النجاح فقط ، أي الحفاظ على مستوى الاستقرار داخل المنظمة والعمل على تطوير وتوسيع ذلك النجاح والتفوق على المنافسين ، وان تبني سلوك إداري بمغامرة محسوبة من أجل إستثمار الفرص وتحقيق نتائج تفوق قدرات وإمكانات الأفراد العاديين عبر مغامرين يؤمنون بالتغيير ويعملون على تحقيقه (Leon et.al,2006:20) فقد عرف Rothaemel الريادة الاستراتيجية على أنها (عملية يأخذ على عاتقها مخاطر اقتصادية الإبداع وبعض الاحيان إيجاد عمليات انتاج جديدة أو شركات جديدة) (Rothaemel, 2013: 180) والريادة الاستراتيجية هي تلك العمليات المرتبطة بعدد من المفاهيم وهي أستثمار وتوسيع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والزبائن والأسواق . والابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة والقدرة على إجراء تغييرات سريعة (Kuratko , 2001 : 5) .اما Dess فقد عرفها (إيجاد قيم جديدة بواسطة امتلاك

المنظمة مشاريع جديدة جريئة والتي تتضمن تحمل المخاطرة). (Dess, 2012: 281) اما (, Foss & lyngsie , 1 : 2011) فهي عبارة عن تكامل منظور (البحث عن الفرصة) والمنظور الإستراتيجي (البحث عن الميزة) . اما Yilmaz فقد عرفها (حقل حديث في عالم الإدارة تعتمد على تكامل الريادة والادارة الاستراتيجية لتقييم وتنفيذ الاستراتيجيات الريادية التي تعمل على توليد الثروة (Yilmaz, 2012: 73)). وتمثل بانها " تعزيز وإضافة أعمال جديدة للمنظمة وتطوير قابليتها على المنافسة (Phan et al , 2009 : 199).

(١) **منافع الريادة الاستراتيجية /** يمكن توضيح اهم منافع الريادة الاستراتيجية بالاتي: (ابو ردن، ٢٠١٢: ٥٣٥-٥٣٦)

١. العمل على اكتشاف الحاجات غير المشبعة للزبائن والأسواق غير المخدومة واستهدافها لتحقيق الميزة التنافسية.
٢. تحقيق أرباح عالية من الاستثمارات الجديدة.
٣. العمل على تطوير خدمات ومنتجات جديدة تؤدي الى إضافة قيمة جديدة للمصرف
٤. العمل على تخفيض درجة المخاطر بفضل التطورات التكنولوجية الجديدة.
٥. تطوير العلاقات للأعمال الجديدة مع شركات أخرى سواء محلية ام دولية لعن طريق التحالف معها وتحفيز وتطوير المواهب الموجودة داخل المصرف والمحافظة عليها

وإن (النجار والعلي، ٢٠١٠: ٤٥) قد بينا الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها الريادة الاستراتيجية من الآتي:

١. الزيادة في جانبي العرض والطلب.
٢. عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة وتحقيق العدالة في توزيع مكاسب التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المناطق المختلفة.
٣. الحدّ من هجرة السكان اي وجود الرياديين والمنظمات الصغيرة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان وعدم الهجرة ولا يكون ذلك إلا عن طريق الاهتمام برعاية الرياديين والمنظمات الصغيرة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الدولية المختلفة.

(٢) ابعاد الريادة الاستراتيجية

ركزت اغلب الدراسات على ابعاد الريادة الاستراتيجية وهي الابداع والابتكار وتحمل المخاطرة والفرصة المتاحة وهي :- (Ferreira et al , 2011 : 106) (Lee .,2011:1-15)

أ. الابداع والابتكار

يمثل الابداع انتاج وتطبيق ابتكاري لأفكار جديدة تؤدي الى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ويشمل الابداع مجموعة من الخطوات التي تشمل تطبيق أفكار خلاقة ما يؤدي تقديم خدمات جديدة تضيف قيمة للمنظمة ما تؤدي الى تحقيق زيادة في الأرباح او تقليل نسبة التكاليف كما تعد المخاطرة عنصر أساسي لتحقيق الابداع. وإن

عملية ابتكار مشاريع جديدة والقدرة على تأسيس تلك المشاريع في الأسواق بواسطة استخدام فعال للموارد، أو هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال، وتقبل المخاطرة المختلفة، واستقبال المكافآت المختلفة مثل: (الاعتمادية، الاستقلال، المال). (النجار والعلي، ٢٠٠٨، ٥) والإبداع كونه الركن الأساس في نجاح المنظمة وبلوغها للريادة، وكذلك عن طريق ما تحققه الريادة من تميز وتوفير طرائق النجاح للمنظمة (Gomez et al 2005:342). اما القريوتي فقد وضع اهم الخطوات المتبعة في عملية الابداع بالاتي: (القريوتي، ٢٠٠٥: ١٧٦)

١. إيجاد علاقة ترابط قوية بين الاستراتيجية والابداع بشكل يوضح نوع الابداع التي ترغب به المنظمة سواء انتاج منتجات جديدة او تقديم خدمات جديدة او اتباع طرائق مبدعة في العمل.
٢. محاولة توصيل رسالة المنظمة الى العاملين وبشكل مستمر لتحقيق اهداف المنظمة.
٣. العمل على تحويل الأفكار الى أفعال وتطبيقها بما ينسجم واهداف المنظمة.

ب. تحمل المخاطر

ان خصائص وسلوكيات الريادة تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة والإبداع في إدارته (العامري و الغالبي، ٢٠٠٧، ١٦٨) ويرى كل من (Zainol & Ayadurai, 2011:61) أن الريادة تُعد أيضاً نمطاً من السلوك الإداري وبالإمكان قياسه، وهذا هو ما بات يعرف بالتوجه الريادي (EO) وان أي منظمة تحاول تقليل مخاطر اعمالها الى ادنى حد ممكن وقد قسم Dess المخاطر الى ثلاث أنواع وهي: (Dess , 2007:462)

١. مخاطر الاعمال : وتشمل المجازفة من دون التأكد من درجة النجاح سواء أكانت المخاطر مرتبطة بدخول أسواق جديدة أم انتاج سلع او خدمات جديدة.
٢. المخاطر المالية : وتنتج عن اقتراض المنظمة لمبالغ كبيرة جدا ، او الالتزام بنسبة كبيرة جدا من مواردها لتحقيق النمو ، ويتم استخدام هذه المخاطر للإشارة الى الموازنة بين العائد والمخاطرة في التحليل المالي.
٣. المخاطر الشخصية : وهي المخاطر التي يتحملها المدير التنفيذي لصالح مسار العمل الاستراتيجي ، فالمديرون الذين يتخذون مثل هذه المخاطر تؤثر في مسار عمل المنظمة ككل، وقراراتهم تنعكس بشكل مباشر على وظائفهم.

ج. الفرصة المتاحة

وان عملية إكتشاف الفرص وتطويرها بهدف توليد قيمة للمنظمة قائمة أو لمنظمة جديدة ولا يمكن الحصول عليها لا عن طريق البحث المتواصل (Fisscher et.al, 2005, 107) وإيجاد فرص العمل لعن طريق بناء مشاريع جديدة قادرة على توفير فرص للعمل خدمة للأفراد وأسرههم (Gomez et al .,2005:342) وتمثل الفرصة هي قدرة المنظمة على استغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وتُعد الفرصة السوقية عامل مهم في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، والمنظمة التي تتوفر لديها فرصة ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهية لان الفرص لا تتكرر دائماً. والمنظمة الناجحة لانتظار الفرص تأتي اليها وانما هي تبحث بشكل دؤوب عن الفرص

واستغلالها لتعظيم اهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. (الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٨) وتشكيل وتنامي شيء ذي قيمة من لا شيء تقريباً، إذ تبدأ العملية من إنشاء أو إدراك الفرصة (Morrison, 2006, 192 – 209) اما الفرصة الريادية Entrepreneurship opportunity " هي إستغلال الظروف التي تساعد في إيجاد المنتجات والخدمات الجديدة والتي تؤدي إلى تحقيق الإشباع لحاجات السوق (Hitt et al , 2007 : 391)

ثانياً: الابداع

(١) مفهوم الابداع

يمثل الإبداع الذي يحيط مفهومه شيء من الغموض لأنه يغطي حقلاً واسعاً ، أداة لنمو المنظمات المعاصرة وبقائها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية ، فالإبداع يشير الى شيء جديد يقدم لأول مرة ويتناقض مع التقليد . وقد حفلت أدبيات إدارة الأعمال بكثيرٍ من الإجهادات والتعريفات ، على الرغم من أن مصطلح الإبداع يُعدّ من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في الفكر الإداري ويمكننا عرض بعضٍ من تلك المفاهيم التي جاءت بصدد هذا الموضوع فبدائيةً وردت كلمة الإبداع في آياتٍ مباركةٍ في سور القرآن الكريم لتأكيد الإهتمام به ومن بينها :- (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ) (البقرة:- من الآية ١١٧) ، وجاء أيضاً (قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعاً مَنْ الرُّسُلِ) (الأحقاف:- من الآية ٩) وفي معاجم اللغة الأنجليزية فإن كلمة (Innovation) جاءت من اللاتينية (Innovare) أي (يُجدد) (الربيعي ، ٢٠١١: ٣٨_٣٩) لذلك يعد الابداع العنصر الأساسي لنجاح المؤسسة وضمان بقائها، فهو احد الضروريات الأساسية في اعمال المنظمات خاصة في الوقت الذي يتسم بالتطور المتسارع والمنافسة الشديدة، ومن اجل حفاظ المنظمات على موقعها السوقي واستمرار بقائها يجب ان تطور خدمات ومنتجات جديدة. وعرف Cortese الابداع بأنه (إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم تُغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها) (Cortese , 2001 : 158) وأشار (نجم) إلى أن الإبداع هو قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد و يضيف قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق (نجم ، ٢٠٠٣ ، ٢٢) . ويشير الابداع إلى أي وسيلة أو خدمة أو فكرة والتي يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة (Kotler , 2000 , 355) ، ويعرف الابداع بأنه " عمل غير تقليدي ناتج عن تراكم معرفي يقود إلى إنتاج منتج جديد بأساليب وطرائق جديدة تسهم في زيادة القيمة التي يحصل عليها مستخدم المنتج ويعزز من الميزة التنافسية للمنظمة (محمد ، ٢٠٠٨ : ٥) ووصف (Marinus , 25 : 2000) مفهوم الإبداع هو أيضاً (العملية التي تُعطي شيئاً لم يكن موجوداً سابقاً) اما Zipple فقد عرف الابداع على انه (كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها الى بيئتها) (Zipple , 2001 : 411) واطاف (Daft , 2001, 357) مفهوم اخر للإبداع بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة. اما Robbins فقد عبر عن الابداع على انه (تطبيق فكرة جديدة على انها مبتدئة او محسنة لمنتج ما او عملية ما او خدمة معينة)(Robbins , 2001 : 557) واطاف (حسن ، ٢٠٠٨ ، ٤٢) مفهوم

الإبداع هو قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة أما بزيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطر.

(٢) أهمية الإبداع

وغالبا ما تبرز أهمية الإبداع في البيئة المعاصرة لان هذه البيئة تفرض على المنظمات ضغوطاً تجب عليها الاهتمام بالإبداع على نحو واسع لان ظهور مفاهيم إدارية جديدة وأساليب مبتكرة تقضي بان يكون الإبداع حاضراً لضمان التطبيق الناجح لهذه المفاهيم والأساليب المعاصرة، لاسيما الجودة الشاملة والتحسين المستمر والمعرفة، والترشيح، والتمكين وإدارة المنظمات في ظل عالمية الأعمال لعن طريق تقديم أساليب ومداخل إدارية مبتكرة وللإبداع أهمية كبيرة جدا للمنظمات فهي توفر العديد من الفوائد يمكن تلخيصها بالاتي: (التك، ٢٠٠٦: ٥٦)

- أ. يساعد الإبداع التعرف على اهم المعوقات التي تواجه المنظمة والعمل على التغلب عليها.
- ب. يعزز الإبداع الثقة بالنفس ويجعل الفرد قادر على الوصول الى أفكار جديدة، فالثقة بالنفس هي من اهم العوامل التي تساعد على نمو الإبداع لدى الافراد
- ج. تعلم الفرد المبدع على ان يتبع منهجاً علمياً في تفكيره حتى يحقق الفائدة المرجوة من الأفكار الجديدة التي يتوصل إليها.

(٣) **العناصر الرئيسية للإبداع** : لكي تصبح المنظمات مبدعة استراتيجياً عليها أن تدرك العناصر الرئيسية لهذا الإبداع ولقد حدد (Marion & Marie, 2006, 22-23) هذه العناصر بما يأتي.

١- **إبداع القيمة Value Innovation** : يحصر عنصر إبداع القيمة في اهتمام المبدعين في تقديم أعلى الأشياء وفي الوقت نفسه يوفر قيمة للزبون ، وإبداع القيمة يعرف بأنه تقديم القيمة للزبون ، وأن الزبائن يدركون بأنها ذات قيمة وجديدة ويضطرب إبداع القيمة مع الإبداع ، في حين يمثل إبداع القيمة بشكل أكيد عنصر من عناصر الإبداع

٢- **تكوين سوق جديدة New Market Gratian** : يتضمن الإبداع تكوين سوق جديدة فالمبدعون لا يركزون على مكونات السوق نفسها مثل منافسيهم ولكنهم بدلاً من ذلك يجذبون أنواعاً جديدة من الزبائن وبعبارة أخرى وبدلاً من إتباع تعريفات مقبولة لحدود السوق فإنهم يقومون بتطوير اسواقهم ، ويعد هذا العنصر من عناصر الإبداع مساعداً للمنظمات على تجنب المنافسة والتحوط لها، وذلك لأنها تركز على الزبائن أكثر من المنافسين .

٣- **الإبداع في الذهاب إلى السوق GO-TO-Market Innovation** : ينشأ الإبداع في الذهاب إلى السوق نتيجة لأن المبدعين يبتعدون عن الممارسات القائمة في صناعاتهم بطريقة يصلون من خلالها ويقدمون الخدمة إلى زبائنهم وهذا يعني بأن المنظمة تكون مبدعة في كيفية تسويق منتجاتها أو خدماتها

٤) **شروط الابداع:** هناك مجموعة من الشروط الرئيسية لقبول الابداع وهي:(الملوك، ٢٠٠٢: ١٣٤ - ١٣٥)

- أ. الكلفة: وتُعد الكلفة من اهم العوامل التي على أساسها يتم قبول الإبداع او رفضه.
- ب. التعقيد : كلما يكون الابداع سهل ومفهوم كلما ساعد ذلك على قبوله بشكل اسرع والعكس صحيح.
- ج. الوضوح : يعتبر عنصر الشفافية عامل مهم جدا في عملية الابداع ، يكون الابداع ناجحا اذا كان منفتح وواضح وقابل للفحص والتطبيق.
- د. التوافق: عدم وجود تعارض ما بين الابداع الجديد والقيم التي يحملها الافراد وقناعتهم بها، لو تعارض الابداع الجديد مع القيم لن يكون هناك أي فرصة لنجاحه، وينبغي تحقيق فائدة اقتصادية مرجوة من عملية الإبداع عن طريق تحقيق فائض القيمة من جراء استخدام الإبداعات. أما الفوائد الاجتماعية فكثيرة، منها احتمالية تخفيض نسب البطالة وزيادة انسجام أفراد المجتمع وتعزيز الرفاهية لمواطنيه.. الخ.

٥) مكونات الابداع

يحقق الإبداع أهمية بالغة جدا بالنسبة للفرد المبدع وللمنظمة على السواء. فبالنسبة للفرد يحقق الإبداع احترام الفرد لذاته لعن طريق أدائه لمهامه على أفضل وجه واحترام الآخرين له بتوصفه شخصا مميزاً، اما من ناحية المنظمة، فتدقق الأفكار المبدعة من رؤوس الأفراد المبدعين فيها سوف يقود المنظمة الى التفوق والمنافسة في مجال عملها وفي بيئتها لعن طريق تحقيق الاستقرار والتقدم لها ومن ثم سيطرتها على المواقع المتقدمة وتفوقها على مثيلاتها من أقرانها من المنظمات العاملة في نفس المجال. ولعن طريق ما تقدم يمكن تحديد مكونات الإبداع (المنطق عليها) في أغلب الدراسات، التي تتناسب مع طبيعة البحث الحالية ومجتمعها وهي (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلات) وكالاتي: (يونس، ٢٠٠٦: ٧٤) (أللوزي، ٢٠٠٣: ٢٩٧)

١) **الطلاقة :** وتعني الإمكانية على إعطاء أفكار متعددة ملائمة لمقتضيات البيئة الواقعية، و القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار و إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع. إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، ويقصد بها إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة، وقد وجدوا أنه في الاختبارات الكلامية وحدها توجد عدة عوامل مميزة الطلاقة وهي (الفاعوري، ٢٠٠٥، ٢٠) (اللوزي، ٢٠٠٣، ٢٩٧)

أ. الطلاقة الفكرية فهي علاقة بنسبة توليد كمية من الأفكار، والفكرة المولدة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة أو قد تكون مركبة معقدة كعنوان لصورة أو قصة أو جملة تعطي أفكارا موحدة، وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس.

ب. الطلاقة اللفظية : هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة

ج. الطلاقة التعبيرية فهي القدرة على التعبير والصياغة في عبارات مفيدة

د. طلاقة النداعي: هي إنتاج أكبر عدد من الوحدات الأولية (الأفكار) ذات الخصائص المميزة .

٢) الأصالة : وتعني إمكانية تقديم حلول غير مألوفة للمشاكل التي تستجد تقديم العديد من استجابات غير مألوفة، وتوصف بأنها أفكار مقبولة لمشاكل محددة ومثيرة، والبدائل التي تقدمها للحل تكون غالبيتها أفكاراً جديدة يمكن أن تنفذ وتعطي إبداعاً. وحسب رأي (الفاعوري، ٢٠٠٥، ٢١) ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والطريقة، فالمبدع المميز بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. (الصقال ، ٢٠٠٨ : ١٦ - ١٧) أو تعني إنتاج ما هو غير مألوف ، ما هو بعيد المدى ، ما هو ذكي وحاذق من الاستجابات وهناك من العلماء من يقول أنّ الفكرة لا تكون أصيلة وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية ، وهناك مقياس شائع لعامل الأصالة يتمثل بالمرونة التكيفية في التعامل مع المعلومات اللفظية.

٣) المرونة : وهي إمكانية النظر إلى المواقف والمشكلات من زوايا متعددة وعدم التثبيت بوجهة نظر واحدة وكذلك التعامل مع المعلومات وتوظيفها بشكل سليم في المواقف التي تواجهها و القدرة على التحرر من النزعة التقليدية في التعامل مع الأحداث (الفاعوري، ٢٠٠٥، ٢٠) والمرونة فهي قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير ممكنين ، وتتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة فضلاً على السرعة في تطوير المنتجات القائمة فضلاً عن الاستجابة عموماً الى حاجات ورغبات الزبون ، ولأهمية الوقت للزبون ادى بالمصارف الى المنافسة فيما بينها على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق وترتبط المرونة بالمنظور الاستراتيجي أي القدرة على تقديم مدى واسع من المنتج للزبائن، وان العنصر المهم هنا هو القدرة على تقديم منتجات في الوقت الذي يكون مطلوباً من المنظمة أن تطور منتجات جديدة (الربيعي ، ٢٠١١ : ٨٦)

٤) الإحساس بالمشكلات: وهي المقدرة على تحديد المشكلات تحديداً دقيقاً في التعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها والآثار التي ستنج عنها، وإمكانية رؤية نواحي القصور وتحديد أسبابه وعلاجه وأن الإنسان هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ، وعنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، و يتفق كثير من الباحثين في مجال الإبداع بأن عوامله تتمثل فيما يأتي: (الصقال ، ٢٠٠٨ : ١٨)

- ١- لديه قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد.
- ٢- وقادر على الإلمام بالتفاصيل.
- ٣- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة التي تحتمل أكثر من تفسير.
- ٤- يعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهيمه ولديه قدرة عالية على تلخيص الآراء.
- ٥- يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني.

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً- وصف وتشخيص آراء العينة عن متغيرات البحث

سيتم في هذه الفقرة مناقشة آراء العينة عن متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية بأبعاده (الابداع ، تحمل المخاطرة ، والفرصة) ، والمتغير المعتمد الابداع بمكوناته (الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلات) عبر بيان وتحليل الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إذ يظهر الجدول (١) وصف آراء عينة البحث.

جدول (١)

وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيراتها

متغيرات البحث	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل اختلاف	شدة الإجابة
الابداع والابتكار	0.80	0.16	0.20	80%
تحمل المخاطرة	0.79	0.37	0.46	79%
الفرصة المتاحة	0.80	0.18	0.23	80%
الريادة الاستراتيجية	0.60	0.24	0.40	60%
الطلاقة	0.85	0.12	0.14	85%
الأصالة	0.83	0.17	0.20	83%
المرونة	0.85	0.12	0.14	85%
الإحساس بالمشكلة	0.84	0.14	0.17	84%
مكونات الابداع	0.84	0.14	0.17	84%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

١- الريادة الاستراتيجية

يظهر من الجدول (١) أن الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل الريادة الاستراتيجية بلغ (0.60) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.24) بينما بلغ معامل الاختلاف (0.40) وهذا يبين مدى تناسق إجابات العينة عن هذا المتغير وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث (60%). ويدل ذلك

على إن العينة ترى أن المصارف بشكل عام تهتم بالنشاطات التي تستهدف خلق بيئة تدعم الوعي وإدراك الزبون ضمن منهج فاعل يتم استخدامه في كافة أنواع الاجراءات الداخلية التي تدعم العاملين (الموظفين) داخل المنظمة. ما يؤكد المعنوية الإحصائية للنتائج عند مستوى معنوية (0.01). وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث عن أبعاد المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية

أ- الإبداع والابتكار :

أظهرت نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها الإبداع والابتكار بلغ (0.80) وبانحراف معياري قدره (0.16) ومعامل اختلاف (0.20) بتناسق واضح لاجابات العينة ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5)، وبلغت شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (80%) ، وهذا يدل على إن عينة البحث ترى ان المصارف تعمل على رفع مستوى كفاءة العاملين وامتلاكهم المعرفة والمهارات الابداعية في انجاز العمل طبقا لرأي العينة.

ب- تحمل المخاطرة :

يظهر الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها فرق العمل بلغ (0.79) وبانحراف معياري قدره (0.37) وبمعامل اختلاف (0.46) بما يظهر تشتت نسبي لاجابات العينة وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الفرضي ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (79%) ، وهذا يدل على إن عينة البحث ترى ان المصارف تحاول تقليل مخاطر اعمالها الى ادنى حد ممكن.

ت- الفرصة المتاحة :

يظهر من نتائج الجدول (1) إن الوسط الحسابي الموزون لبعدها تمكين العاملين بلغ (0.80) وهو البعد الأكثر اغناءا لمتغير الريادة الاستراتيجية بمعنى أن العينة ترى بشكل واضح أن المصارف عينة البحث تعمل على الاهتمام الواسع باكتشاف الفرص وتطويرها بهدف توليد قيمة لها وهذا يدل على إنها امكانية استخدامها للموارد المتاحة يمتاز بالامتالية ويعيدا عن الاسراف ، وبلغ والانحراف المعياري (0.18) وبمعامل اختلاف (0.23) ما يؤكد التناسق في إجابات العينة عن هذا البعد، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (80%)

٢- مكونات الإبداع :

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المعتمد الميزة التنافسية (0.84) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وبلغ الانحراف المعياري (0.14) وبلغ معامل الاختلاف (0.17) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات. وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابة عينة البحث عن هذا المتغير (84%) . ويدل ذلك على إن العينة ترى بان المصارف تمتلك قدرة لتبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث عن مكونات الإبداع .

أ- الطلاقة :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده الطلاقة (0.85) وانحراف معياري قدره (0.12) وبمعامل اختلاف (0.14) ويظهر إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (0.5)، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (85%) ، وهذا يدل على إن عينة البحث ترى ان المصارف تهتم بتقليل التكاليف الى الحد الذي يحقق لها الميزة على المنافسين.

ب- الاصاله :

يظهر من الجدول (1) أن الوسط الحسابي الموزون لبعده الاصاله بلغ (0.83) وانحراف معياري قدره (0.17) وبمعامل اختلاف (0.20) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الفرضي ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (83%) ، وهذا يدل على إن عينة البحث ترى ان المصارف قادرة على تقديم الخدمات بالجودة العالية المطلوبة

ت- المرونة:

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده المرونة (0.85) وانحراف معياري قدره (0.12) وبمعامل اختلاف (0.14) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الفرضي ، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (85%) ، وهذا يدل على إن عينة البحث ترى ان المصارف تمتلك القابلية على التكيف للمتغيرات البيئية.

ث- الاحساس بالمشكلة :

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده التسليم (0.84) وانحراف معياري قدره (0.14) وبمعامل اختلاف (0.17) بتناسق واضح لاجابات العينة عن هذا البعد. وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من الوسط الفرضي، وبلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة البحث (84%) ، وهذا يدل على إن عينة البحث ترى ان المصارف تهتم بتسليم الخدمات بالوقت المناسب.

ثانيا- اختبار علاقات الارتباط والاثر**١- الارتباط**

يظهر الجدول (٢) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه متغيرات البحث. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الرابع للفرضية الرئيسية الاولى فان الجدول (٢) يشير أيضاً إلى حجم العينة (72) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط لعن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية . فوجود علامة (**) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى ٠.٠٠١ . وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والطلاقة .

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) وبعد الطلاقة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والطلاقة (530. ، 805. ، 967. ، 853.) . وقد بلغت قيمة t المحسوبة (4.853) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج على الترتيب. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تسهم في امتلاك القدرة في تبني الأفكار الجديدة ، والقدرة ليس فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها ، وفهم البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها

ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية و الأصالة.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (2) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) الأصالة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد و الأصالة (499. ، 809. ، 943. ، 833.) على الترتيب. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (11.656) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تسهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

ت. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والمرونة.

يشير جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) وبعد المرونة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والمرونة (470. ، 806. ، 922. ، 812.) على الترتيب وقد بلغت قيمة t المحسوبة (11.656) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تسهم في زيادة قابلية المصارف على التكيف للمتغيرات البيئية.

ث. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الريادة الاستراتيجية والإحساس بالمشكلات.

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (2) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) وبعد الإحساس بالمشكلات وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الأبعاد والإحساس بالمشكلات (485. ، 793. ، 897. ، 805.) على الترتيب. وقد بلغت قيمة t المحسوبة (12.788) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) ما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج. ويدل هذا على أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تسهم في النظر إلى المواقف والمشكلات من زوايا

متعددة وعدم التركيز بوجهة نظر واحدة في انجاز تسليم الخدمات الى الزبائن بالوقت المناسب ، وبعد التأكد من رفض فرضيات العدم وقبول الفرضيات البديلة للفرضيات الفرعية السابقة سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى . اذ يشير جدول مصفوفة الارتباط (٢) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (١%) بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) وبين مكونات الابداع (المتغير المعتمد) والمتمثلة بـ (الطلاقة، الأصالة، المرونة ، والإحساس بالمشكلات) . وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابداع ومتغير الابداع (504 ، .814 ، .947 ، .839) على الترتيب . وقد بلغت قيمة t المحسوبة (١٥.٤) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) ما يدل على المعنوية الإحصائية للنتائج . وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم الرئيسية الاولى وصحة الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تسهم في امتلاك المصارف لقدرات وخصائص وسمات ومهارات ومعلومات تمنحها قوة داخلية للتفوق على المنافسين.

ويظهر من الجدول أن اشتراك مجموعة المتغيرات لابعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) تؤثر في التغيرات التي تطرأ على مكونات الابداع (المتغير المعتمد) والمتمثلة بـ (الطلاقة، الأصالة، المرونة ، والإحساس بالمشكلات) وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود البديلة.

الجدول (٢): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الريادة الاستراتيجية ومكونات الابداع

مكونات الابداع Y	الإحساس بالمشكلات	المرونة	الأصالة	الطلاقة	مصفوفة معاملات الارتباط	
.504*	.485**	.470**	.499**	.530**	Pearson Correlation	الابداع والابتكار
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.814**	.793**	.806**	.809**	.805**	Pearson Correlation	تحمل المخاطرة
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.947**	.897**	.922**	.943**	.967**	Pearson Correlation	الفرصة المتاحة
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.839**	.805**	.812**	.833**	.853**	Pearson Correlation	ابعاد الريادة الاستراتيجية X
.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
71	71	71	71	71	N	

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

٢ - الأثر

١ - الفرضية الرئيسية الثانية : (لا يوجد تأثيراً ذا دلالة معنوية للريادة الاستراتيجية في الابداع)

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثانية فإن البحث ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2).

وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية وهي كالآتي :

أ. لا يوجد تأثيراً ذا دلالة معنوية لبعد الابداع والابتكار في مكونات الابداع .

يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (3) هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (١%) لبعد الابداع والابتكار في الابداع. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.32) بمعنى أن التغيير في قيمة بعد الابداع والابتكار بمقدار وحدة واحدة يقود الى تغيير بمقدار (0.32) في متغير الابداع . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.55) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.254) بمعنى أن الابداع والابتكار يفسر ما نسبته 25.4% من التغيرات التي تطرأ على مكونات الابداع . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=0.591+0.32 X1$$

الجدول (3) : معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.059	1	.059	23.555	.000 ^b
	Residual	.173	69	.003		
	Total	.232	70			
2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
	.504 ^a	.254	.244	.05007		
3	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	.591	.057		10.365	.000
	X1	.323	.067	.504	4.853	.000

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب. لا يوجد تأثيراً ذا دلالة معنوية لبعء تحمل المخاطرة في مكونات الابداع .

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لفرق العمل في الميزة التنافسية . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.615). بمعنى أن التغيير في قيمة بعد تحمل المخاطرة بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (0.615) في متغير الميزة التنافسية . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (135.86) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.663) بمعنى أن تحمل المخاطرة تفسر ما نسبته (66.3%) من التغيرات التي تطرأ على مكونات الابداع . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=0.348+0.615 X2$$

الجدول (4) : معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.154	1	.154	135.861	.000b
	Residual	.078	69	.001		
	Total	.232	70			
2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
	.814 ^a	.663	.658	.03365		
3	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	.348	.045		7.786	.000
	X2	.615	.053	.814	11.656	.000

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ج. لا يوجد تأثيراً ذا دلالة معنوية لبعء الفرصة المتاحة في الابداع .

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار (5) هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعء الفرصة المتاحة في الابداع. إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.689) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (599.821) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.897) بمعنى أن بعد الفرصة المتاحة تفسر ما نسبته (89.7%) من التغيرات التي تطرأ على مكونات الابداع . وبذلك يتم رفض فرضية العدم الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة.

$$Y=0.281+0.689X3$$

الجدو (5) : معادلات الانحدار وقيم (R²) و قيمة F المحسوبة للفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.208	1	.208	599.821	.000 ^b
	Residual	.024	69	.000		
	Total	.232	70			
2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
	.947 ^a	.897	.895	.01863		
3	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	.281	.024		11.735	.000
	X3	.689	.028	.947	24.491	.000

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية. اذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (8) هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (1%) لأبعاد الريادة الاستراتيجية في مكونات الابداع إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.666) بمعنى أن أي تغير في قيمة المتغير المستقل الريادة الاستراتيجية تقود الى تغير بنفس الاتجاه وبمقدار (0.666) من المتغير التابع الابداع . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (163.530) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.703) بمعنى أن متغير الريادة الاستراتيجية يفسر ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على مكونات الابداع أما النسبة المتبقية والبالغة (30%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية بلأنموذج. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسة الثانية وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Y=0.302+0.666 X$$

الجدول (8): معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الثانية

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.163	1	.163	163.530	.000 ^b
	Residual	.069	69	.001		
	Total	.232	70			
2	R	R Squa.re	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
	839 ^a	.703	.699	.03159		
3	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	.302	.044		6.801	.000
	X	.666	.052	.839	12.788	.000

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

٢- الفرضية الرئيسية الثالثة: (لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية لابعاد الريادة الاستراتيجية في الابداع)

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة فإن البحث ستعتمد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام معامل بيتا لجميع الابعاد وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2).

يظهر من معادلة وجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد (٩) أن هنالك تأثيراً ذا دلالة معنوية عند مستوى (١%) لأبعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة، والفرصة المتاحة) مجتمعة في مكونات الابداع. إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (243.729) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). ما يدل على معنوية انموذج الانحدار المتعدد الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.916) بمعنى أن أبعاد الريادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (9%) من التغيرات التي تطرأ على مكونات الابداع. وبذلك يتم رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثالثة وقبول فرضية الوجود البديلة.

$$Y=0.264 - 0.076- X1+ 0.220 X2+ 0.567 X3$$

الجدول (9): معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الثالثة

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.213	3	.071	243.729	.000 ^b
	Residual	.019	67	.000		
	Total	.232	70			
2	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
		.957 ^a	.916	.912	.01705	
3	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	.264	.024		10.942	.000
	X1	-.076-	.035	-.119-	-2.180-	.033
	X2	.220	.057	.292	3.891	.000
	X3	.567	.042	.780	13.453	.000

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ويظهر من الجدول أن اشتراك مجموعة المتغيرات لابعاد الريادة الاستراتيجية (الابداع والابتكار، تحمل المخاطرة ، والفرصة المتاحة) تؤثر في التغيرات التي تطرا على ومكونات الابداع (المتغير المعتمد) والمتمثلة بـ (الطلاقة، الأصالة، المرونة ، والإحساس بالمشكلات) وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول فرضية الوجود البديلة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات الآتية :

١. ظهور اهتمام واضح من المصارف عينة البحث بأبعاد الريادة الاستراتيجية في مجال إيجاد فرص العمل المتاحة والسعي لاستغلال الظروف المحيطة بها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية
٢. يهدف المصرف بالاعتماد على قدرات ومهارات الموظفين لعن طريق التركيز على عملية الابداع والابتكار في انجاز العمل المصرفي
٣. نجاح الريادية الإستراتيجية يتوقف على مدى نجاح الموظفين على بناء الرؤيا ذات الأبعاد الإستراتيجية في إدارتها والإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة .
٤. هناك دور كبير للريادة الاستراتيجية في تحقيق مكونات الابداع لعن طريق تقديم افكار وحلول جديدة ومختلفة عن الحلول السابقة في مجال تطوير العمليات المصرفية

ثانياً :- التوصيات

تم صياغة مجموعة من التوصيات الآتية :

١. ضرورة اعتماد الادارة على الافكار الجديدة وتوظيفها بشكل سليم في المواقف التي تواجهها بما يتلائم مع مقتضيات البيئة المحيطة بها
٢. ضرورة زيادة اهتمام المصارف (الحكومية والاهلية)عينة البحث بمكونات الابداع بتقديم افكار وحلول جديدة ومختلفة
٣. ضرورة حرص ادارة المصرف على إجراء التغييرات التنظيمية لتتوافق مع العملية الإبداعية التي تتبناها من اجل تقديم حلول مرنة تتغير حسب الاعمال المنجزة
٤. تشير النتائج إلى أهمية بُعد الفرص المتاحة المؤثرة والقادرة على توفير مناخ عمل يقود إلى الأداء المميز والابداع ليتناسب مع مستجدات العمل المصرفي على المستوى العالمي

المصادر

أ. الكتب العربية

١. الدوري ، زكريا مطلق ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوردي للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، ٢٠٠٥ .
٢. العامري ، صالح مهدي محسن والغالبي ، طاهر محسن منصور ، الإدارة والأعمال" ، ط ١ ، دار الاوائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧ .
٣. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٥ .
٤. اللوزي ، موسى ، التطوير - أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الثانية ، دار للنشر ، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٠٣
٥. النجار، فايز جمعة صالح، والعلي، محمد، عبد الستار ، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة". الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن ، ٢٠١٠ .
٦. حسن ، حسين عجلان " استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال "، أثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨
٧. نجم ، عبود نجم ، إدارة الابتكار ، دار وائل للطباعة والنشر ، ط ١ ، عمان ، الأردن ٢٠٠٣ ،

ب. الرسائل والاطاريح

١. التاك ، اسيل زهير رشيد أمين، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل، رسالة ماجستير ،جامعة الموصل ،٢٠٠٦ .
٢. الربيعي ، أكرم محسن علي " المعلومات الاستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية / الدراسات المستقبلية ، ٢٠١١
٣. الصقال ، احمد علي بشير احمد " العلاقة بين عوامل الإبداع الفردي وعمليات إدارة المعرفة دراسة لأراء عينة من العاملين في المستشفى الجامعي التخصصي لكلية طب الأسنان.جامعة الموصل. رسالة دبلوم عالي مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي التخصصي في إدارة الصحية وإدارة المستشفيات ٢٠٠٨
٤. محمد ، ايمن جاسم مدى توافر أبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة الأعمال ٢٠٠٨

٥. المختار، جمال عبد الله خلف، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية والسياسات والبرامج الحكومية في بناء حاضنات الاعمال، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ٢٠١٢ .
٦. الملوك ، جلال سعد ،(٢٠٠٢) ، اثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي ،دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٧. يونس ،عبد الله جار الله، ٢٠٠٦ عناصر التفكير الإبداعي ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة في مجموعة مختارة من المنظمات الصناعية العامة/ نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

ج : البحوث والدوريات:

١. أبو رذن، إيمان بشير محمد، ٢٠١٢، "واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية- دراسة حالة في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة جامعة الموصل، (المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية)، ج٢ .

د: المؤتمرات والندوات

١. القريوتي ، محمد قاسم احمد ، إدارة الابداع ، المؤتمر العلمي الأول ، جامعة الاسراء ، عمان- الأردن ، ٢٠٠٥.

A- BOOKS :

1. Boiton , Bill & Thompson , John , (2004) , Entrepreneurs / Talent , Temperament , Technique , 2th .Ed ,Elsevler Butter Worth Heinemann , U.K
2. Daft , Richard L. (2001) : "Organization Theory and Design" , west Publishing . co., U.S.A
3. Daft, Richard L., (2010), "Understanding The Theory and Design of Organization"10th ed, South- Western.
4. Dess,Gregory G.&Lumpkin,G.T & Eisner,Alan B&Mc Namara,Gerry, (2007) " Strategic Management Creating Competitive advantages ",3 th ed Mc Graw-Hill , U.S.A .
5. Dess,Gregory G.&Lumpkin,G.T & Eisner,Alan B&Mc Namara,Gerry, (2012) " Strategic Management Creating Competitive advantages ",6 th ed Mc Graw-Hill , U.S.A.
6. Ferrell , O.C. , Hirt , Geoffrey & Ferrell , Linda , (2006) , " Business " , 5th .Ed , McGraw-Hill , Inc , U.S.A.

7. Fisscher, Oalf, Frenkel, David, Lurie, Yotam, Nijhof, Andree 2005 Stretching the Frontiers: Exploring the relationship Between Entrepreneurship and Ethics, Journal of Business Ethics, Vol. 66.
8. Gomez–Mejia,Luis R., Balkin , David B. &Cardy,Robert L. , (2005) , " Management " , 2th .Ed , McGraw–Hill Irwin , New York , U.S.A
9. Hitt , Michael & Hoskisson . Robert E . & Ireland R . Dunanehomson , (2007) , "Management of strategy : Concepts and cases " , south – western
- 10.Jones, Gareth R,& George, Jennifer M,(2008), "Management " , Contemporary ,5thEd,Mc Graw–Hill Irwin .
- 11.Jones, Gareth R.,(2007),"Organizational Theory, Design , and Change",5th ed ,Pearson–Hall, New jersey
- 12.Kotler, Philip, (2000), Marketing Management , The Millennium Edition , By prentice – Hall International Inc.
- 13.Lee , asng M ., Lim , seong – Bea & pathak , Raghuvar D ., (2011), " Culture and Entrepreneurship orientation : A multi – country study " , Int Entrep Manag J ., Vol . 7 , No . 1 , pp : 1 – 15.
- 14.Leon C ,Mary G , Willian2006, Small Business Management 5th ed Mc Graw–Hill, N,Y.
- 15.Marinus .los ,(2000) ،Creativity and Technology and Technological innovation in the united states ،Research Technology management NOV/DEC ،VOL(43) ،Issus (6).
- 16.Marion Debruyne and Marie schooraerts ،(2006) ،Strategic innovation As The Alternative ،octobar ،www.innovation-point.com
17. Robbins , Stephen. P. , ,(2004) " Organizational Behavior " ,John Wiley & Sons, 9th ,10th Ed. ,New Delhi, San Diego state University.
- 18.Rothaermel , Frankt ,(2013)," Strategic Management " , 7 th ed Mc Graw– HILL International.
- 19.Zainol , Fakhrol A. & Ayadurai , Selvamalar (2011), " Entrepreneurial Orientation and Firm Performance : The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia " , International Journal of Business and Social Science , Vol– 2 , No. 1

B– Journals & Periodicals & Articles:

1. Cortese , Amy , (2001) : Master of Innovation , Business week , Spring Issue , 26 – 37
2. Ferreira , Joao J ., A Zevedo , Susana G . & Ortiz , Ruben . F ., (2011) " Contribution of Resource – Based view and Entrepreneurial orientation on small Firm Growth " , Caudernos De Gestion , Vol . 11 , No . 1 .
3. Yılmaz , Kurtuluş,(2012), " THE RESPONSE OF THE ENTREPRENEURSHIP TO THE CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT: STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP" ,International Journal of Economic and Administrative Studies .
4. Zipple , Anthony , (2001) : Making Innovation Happen , Psychiatric Rehabilitation Journal , Spring , Vol. 24 , Issue , 4.

الملاحق

استمارة استبانة

جامعة كربلاء

كلية الإدارة واقتصاد

تحية طيبة

نضع بين يديكم الكريمة استبانة مخصصة لمشروع البحث العلمي الموسوم بـ ((الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع / دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والأهلية في محافظة كربلاء)) بوصفه جزء من متطلبات البحث النهائي راجين تعاونك في إبداء ملاحظاتكم القيمة ورأيكم عن صياغة هذه الاستبانة المرفقة من أجل دعم قيمة ورصانة هذا البحث ، ولا داعي لذكر الاسم أو التوقيع ، كما إننا سنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تراها مناسبة

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا والله ولي التوفيق.

الباحثان

م.م لمياء علي ابراهيم

م.م ميساء سعد جواد

القسم الأول:- معلومات عامة

1. اسم المصرف :

2. العنوان الوظيفي :

3. الجنس : ذكر: أنثى:

4. الفئة العمرية :.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61 فأكثر	50 . 41 سنه	30 سنه فأقل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	60 . 51 سنه	40 . 31 سنه

5. التحصيل الدراسي:

<input type="checkbox"/>	دبلوم عالٍ	<input type="checkbox"/>	إعداديه
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس

6. سنوات الخدمة في المصرف:

<input type="checkbox"/>	21 سنة	<input type="checkbox"/>	15 . 11	<input type="checkbox"/>	5 . 1
					فأكثر

<input type="checkbox"/>	20 - 16	<input type="checkbox"/>	10 . 6
--------------------------	---------	--------------------------	--------

القسم الثاني / أسئلة الاستبانة .وكما يأتي :-

أ- **الريادة الاستراتيجية** :- هي تكامل منظور الريادة (البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن الميزة) وتعني امتلاك القدرة في تبني الأفكار الجديدة ، والقدرة ليس فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها ، وفهم البيئة والتخطيط والتعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة وتعظيمها ، أو خلق أو تطوير المنتجات وامتلاك الميزة التنافسية المستدامة داخل المنظمة وتتمثل بالاتي :-

١. **الابداع والابتكار**: يؤكد هذا البعد على إيجاد طرائق جديدة في التفكير والتعلم وبما يعزز ريادتها الإستراتيجية في انجاز العمل

ت	الفقرات	%0	%10	%20	%30	%40	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	البحث باستمرار عن إيجاد حلول بديلة مختلفة عن ما سبق لعن طريق طرح الأفكار المبدعة .											
2	يمثل الابداع انتاج وتطبيق ابتكاري لأفكار جديدة											
3	تحاول المنظمة الاختلاط مع الافراد المبدعين للإفادة من إبداعاتهم عن القضايا المهمة .											
4	تعطي ادارة المصرف اهمية للإبداع لأنه يؤدي الى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن											
5	للأبداع دور كبير في تغيير سياسة المنظمة											

٢. **تحمل المخاطرة** : وهي تعكس تفضيلات المدراء للأفعال المجازفة لعن طريق تحمل المخاطرة سواء مخاطرة

الاعمال او المالية او غيرها بقصد تحقيق نتائج مميزة تمكنها من تحقيق الريادة الإستراتيجية

ت	الفقرات	%0	%10	%20	%30	%40	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	يسعى المصرف لتجنب المخاطرة في حالات عدم التأكد											
2	تعمل ادارة المصرف على تحمل المخاطرة في تحقيق النجاح وإتخاذ قرارات صحيحة											
3	العمل على تقليل مخاطر الاعمال الى ادنى حد ممكن											
4	تستثمر الإدارة الفرص المتاحة بعد دراسة مستفيضة للمنافع والتحديات ومقارنة البدائل المتاحة											
5	يسعى المصرف لتجنب المخاطرة في حالات عدم وجود الفرص البديلة											

٣. **الفرصة المتاحة** : يقصد بها قدرة المنظمة على تمييز وتحديد الفرص التي تلبى طموحاتها لعن طريق

امتلاكها رؤية ريادية لإستغلال ظروف إستثمارية تساعد على إيجاد سلع وخدمات جديدة تحقق اشباع حاجات

الزبائن أو السوق

ت	الفقرات	%0	%10	%20	%30	%40	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	تسعى ادارة المصرف لاستثمار الفرص المناسبة في السوق											
2	يعمل المصرف على تشخيص الفرص قبل المنافسين											
3	العمل على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بشكل صحيح وبعيدا عن الاسراف والهدر											
4	تتابع الإدارة بصورة دائمة التغييرات التي تحصل في الأسواق											
5	يسعى المصرف اختيار افضل الفرص المتاحة											

ب- **الإبداع** :- هو قدرة الفرد العامل على تحويل المعرفة إلى عمل منتج ويضيف قيمة ملحوظة للمنظمة أما

بزيادة الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تقليل عنصر المخاطر " ومكوناته تتمثل بالاتي :-

١. **الطلاقة** :- وتعني الإمكانية على إعطاء أفكار متعددة ملائمة لمقتضيات البيئة الواقعية ، و القدرة على

إنتاج أفكار متجددة باستمرار و إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع.

ت	الفقرات	%0	%10	%20	%30	%40	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	تعتمد الادارة على الافكار الجديدة والتي تلائم مقتضيات البيئة											
2	يكون مكون الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبيه والاستنباط وسعة الإدراك والحدس											
3	تؤمن ادارة المصرف بان الطلاقة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار عن موضوع معين في وحدة زمنية معينة											
4	يمكن الادارة المصرف الحصول على إنتاج أفكار متجددة باستمرار و إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع											
5	يسعى المصرف الانتاج افكار جديدة ومختلفة											

٢. الإصالة: وتعني إمكانية تقديم حلول غير مألوفة للمشاكل التي تستجد تقديم العديد من استجابات غير مألوفة

ت	الفقرات	%0	%10	%20	%30	%40	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	تعمل ادارة المصرف على تقديم إمكانية تقديم حلول غير مألوفة للمشاكل											
2	تمتلك الإدارة الإمكانية في رؤية نواحي القصور وتحديد أسبابه وعلاجه											
3	تمتلك الإدارة القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار											
4	تعتمد إدارة المنظمة أساليب الحوار والنقاش في تبادل الخبرات لتوليد معرفة جديدة.											
5	يسعى المصرف الانتاج افكار وحلول جديدة ومختلفة عن الحلول السابقة											

٣. المرونة : ويُقصد بها القابلية على التكيف للمتغيرات البيئية،

ت	الفقرات	%0	%10	%20	%30	%40	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	تحرص إدارة المصرف على إجراء التغييرات التنظيمية لتتوافق مع العملية الإبداعية التي تتبناها											
2	تتصف إدارة المصرف بالمرونة والتكيف المستمر للتغيير وفق متطلبات السوق											
3	الحرص على استخدام السياسات المرنة في مواجهة التغيرات البيئية											
4	تمتلك الإدارة القدرة على التحرر من النزعة التقليدية في التعامل مع الأحداث بشيء من المرونة											
5	يسعى المصرف في تقديم حلول مرنة تتغير حسب الاعمال المنجزة											

٤ . الإحساس بالمشكلات: وهي المقدرة على تحديد المشكلات تحديدا دقيقا في التعرف على حجمها

وجوانبها

ت	الفقرات	%0	%10	%20	%30	%40	50%	60%	70%	80%	90%	100%
1	تمتلك ادارة المصرف المقدرة على تحديد المشكلات تحديدا دقيقا											
2	يمكن للإدارة النظر إلى المواقف والمشكلات من زوايا متعددة وعدم التركيز بوجهة نظر واحدة											
3	تمتلك الإدارة المقدرة على التعرف على حجم المشكلات وجوانبها وأبعادها والآثار التي ستنشج عنها											
4	تسعى ادارة المصرف للتعامل مع المعلومات وتوظيفها بشكل سليم في المواقف التي تواجهها											
5	يسعى المصرف لإيجاد الحلول السريعة والسهلة التي تنسجم مع المشكلة											